

***SMART : LANCEMENT
D'UN NOUVEAU
PRODUIT***

Etude de cas

Partageons notre savoir !

SMART : lancement d'un nouveau produit

Effets sur le marché

Les concepteurs ont cherché créer un nouveau marché de masse pour un outil de déplacement urbain à bas prix, différent dans son concept du produit automobile actuel.

Le produit

- La SMART n'est ni une voiture bijou, ni un produit haut de gamme, ni un produit à bas prix, dépourvu de toute image ;
- La SMART est un produit qui répond aux besoins de déplacements urbains des citadins ;
- Véhicule simple, fiable et attractif, tout en rompant avec la tendance des constructeurs à vendre des voitures toujours plus sophistiquées, de façon à maintenir voire à accroître leurs prix ;
- Voiture basique et peu coûteuse à produire car toujours identique.

Tout, de la conception du véhicule à son système de commercialisation, en passant par les choix techniques et les méthodes d'industrialisation, a été conçu en cohérence avec le projet initial : proposer au consommateur urbain une voiture répondant à ses besoins de mobilité, de personnalisation et de facilité d'emploi.

Innovations

- Produit générique permettant une production en très grandes séries selon les techniques les plus automatisées (les mouvements sont tous identiques) ;
- Produit ultra diversifié : les habillages proposés sont très nombreux et changent d'année en année, ce qui permet de créer des effets de mode ;
- Image à la fois chic et basique, qui amène à vendre relativement cher un produit à très bas prix de revient, avec de fortes marges pour le fabricant comme pour les revendeurs.

Valeur externe de l'innovation proposée

- Variantes à propulsion électrique et hybride ;

- Sièges de la version limousine fournis par Kieper-Recaro, constitués de coussins plots juxtaposés et fixés par scratch (donc amovibles) sur des coques en plastique constituant les assises et les dossiers (facilité entretien).

Avantages du produit

- Look jeune ;
- Confort ;
- Grande facilité d'entretien et de remplacement ;
- Possibilité de changement de couleurs et de matières répondant à un souci de personnalisation) : véhicule modulaire (UN 2517) ;
- Formes et couleurs toniques (choix d'après un film) ;
- Plutôt que d'aborder l'auto par la sophistication ou la puissance, la Smart opte pour un parti pris de simplification et de personnalisation ;
- Renouvellement fréquent de la gamme : durée de vie d'un modèle inférieure à deux ans ; nombreuses séries limitées (certaines s'inspirant de peintres comme Picasso ou Paul Klee) ;
- Longueur de 2,50m (au lieu de 3,60 m pour la Ford K, et 3,50 m pour la Twingo) : permet de se garer perpendiculairement au trottoir ;
- Sécurité : moteur en position arrière d'où la nécessité d'énormes airbags à l'avant pour absorber les chocs frontaux ;
- Voiture à faible consommation : 25 km au litre (4 litres aux 100) ;
- Caractéristiques : 2,5 m de long, deux places, une carrosserie en plastique, un tout petit coffre ;
- Une voiture produite et montée de manière écologique : perception par le consommateur ;
- Equipement : Airbag, ABS, boîte automatique, vitres électriques et verrouillage centralisé ;
- Un premier prix de 55 000 FF

Service annexes

- Quel que soit le choix de coloris, votre voiture vous sera remise 2 heures après que vous ayez remis un chèque au concessionnaire (au lieu de plusieurs semaines). Ceci a été possible en poussant la différenciation retardée jusqu'au bout : les éléments de carrosserie en plastique comme les éléments d'habillage intérieur, fixés par des bandes velcro, peuvent très simplement être échangés par le concessionnaire lui-même. Il possède en stock les différents éléments et réalise lui-même immédiatement le montage demandé.

- Package service de la Smart comprenant une assurance, l'entretien du véhicule et son remplacement en cas de panne ; location du siège auto enfant ;

Résistances et risques liés à l'innovation

- Besoins non satisfaits ou besoins inconscients : version du management : concept né de l'observation du client (voiture citadine), mais existence d'un marché pour une voiture 2 places à ce prix ?
- Incertitude technologique faible à moyenne : technologies de base (mêmes technologies que dans le reste du secteur automobile en dehors de quelques méthodes : peinture sur plastique) peu différenciantes, organisation de l'usine déjà réalisée chez Mercedes, même si MCC a poussé plus loin le concept

Risque financier

- Le lancement de la Smart n'est pas un lancement classique : 4 lancements en même temps : création de marque + lancement d'un nouveau concept de voiture + fabrication d'une voiture dans une usine qui n'existait pas auparavant + constitution d'un réseau de distribution atypique ;
- Coût de l'usine de production : 2,5 Mds F auxquels s'ajoutent les coûts de développement pour un total du même ordre d'importance ;
- Ce sont 8 Mds de F qui, au total, ont été mis sur la table ;
- Pour valider leur projet, les dirigeants de MCC ont dépensé des dizaines de millions en études marketing

Risques produit / client

Concept, qui n'est plus tout à fait le même que celui sur lequel communiquait la firme il y a 4 ans.

La voiture se déclinera en 2 versions :

- Un cabriolet, l'Eco-Speedster : toit rigide démontable en quelques secondes, cadre renforcé du pare-brise et imposant arceau arrière pour protéger les passagers en cas de tonneau ;
- Un coupé, l'Eco-Sprinter : toit recouvert de cellules solaires qui fournissent en permanence le courant nécessaire à la ventilation de l'habitacle (AP mars 94).

Problèmes d'identification de la cible

Alors que MCC pensait que la voiture ne plairait qu'aux moins de 35 ans, elle s'est aperçue qu'elle avait un énorme potentiel auprès des plus âgés. Les acheteurs de véhicules neufs ne sont pas si jeunes : en France leur âge moyen est de 47 ans.

La cible de la Smart est plus conventionnelle que ne le montraient, au départ les études de marché. Les dinks (double income no kids) et les décalés (célibataires branchés, divorcés ou retraités à l'esprit jeune) ne feront probablement pas le gros des ventes. La clientèle devrait être constituée à près de 80% de familles à la recherche d'une 2e voire d'une 3e voiture. Or ce n'est pas à cette population que s'adresse jusqu'à présent la publicité de la Smart (cible : les jeunes urbains, femme de 28 ans et homme de 32 ans).

En France, MCC a identifié cinq créneaux :

- Les jeunes femmes célibataires et aisées ;
- Les jeunes couples à double revenu avec au maximum un enfant ;
- Les parents de 2 ou 3 enfants aimant les sorties culturelles ;
- Les 45-55 ans gagnant plus de 300 KF par an ;
- Les retraités déjà propriétaires d'une petite voiture.

- Les études menées en Europe révèlent qu'il existe bien, sur le créneau de la deuxième voiture pour foyers aisés une demande pour une " deux places " équipée d'une boîte semi-automatique

- La voiture est une bi-place ; les automobiles urbaines transportent en moyenne 1,2 passagers : selon Philippe Laurent, président de Boomer, cabinet de conseil en innovation, ce chiffre n'est qu'une moyenne ; en proposant une biplace, MCC commet une erreur psychologique. Même s'il le fait rarement, l'acheteur est rassuré de pouvoir transporter, les cas échéant, plusieurs personnes.

Risque marketing

- Existe-t-il un marché pour ce type de véhicule à ce prix ? Risque de ne pas rencontrer de demande et prévisions de vente trop optimistes.

- La Smart entre en concurrence avec la Twingo et la Ford K, qui offrent aussi un look original mais avec 4 vraies places : au lieu d'ouvrir un nouveau marché de masse, la Smart ne va-t-elle pas se contenter d'une petite niche inapte à rentabiliser l'investissement ?

- La Smart finira-t-elle à la casse ? Selon un sondage publié en avril par le magazine allemand AUTO BILD, près des 2/3 des personnes interrogées, des automobilistes âgés de 18 à 65 ans, ont avoué ne vouloir en aucun cas s'encombrer d'un tel véhicule. Pas assez de place, coffre trop petit, confort laissant à désirer, manque de sécurité. Quant au dernier tiers, il exige à raison de 82% de pouvoir disposer de 4 places au moins.

- Des doutes au niveau même de MCC surgissent : les collaborateurs des équipes marketing installés à Bienne en Suisse provenant de 13 pays différents travaillent dans une hiérarchie plate et communiquent sans façon.

Problème de prix/coûts

- Contraintes fortes en matière de coûts : le challenge : lancer un produit à un coût considérablement moindre et en considérablement moins de temps que ce qui est généralement requis pour amener une voiture au marché : réussite : déjà retard et coûts très sup. (Internet 3/1/97)

- L'équipe de MCC comprend vite qu'il sera impossible de réaliser un engin à moins de 40 KF comme le souhaitait Hayek (C dec 97)

- Cette voiture à 2 places sera trop chère et va tout droit à l'échec " murmurent les concurrents dont F. Piëch

- Une petite voiture possède 4 roues, 4 freins, un moteur, une boîte de vitesses..., comme une grande. Comme Mercedes s'est refusé à proposer un vrai véhicule basique et a équipé la Smart d'ABS, d'airbag..., il était difficile de faire moins cher. Alain Chauvet, consultant, estime cependant que l'on pourra vite baisser les coûts et que la voiture sera encore rentable à 35 000 F.

Risques liés aux caractéristiques du produit

- Risque technique : degré de maîtrise des nouvelles techniques utilisées, ex : peinture motifs

- Coffre étroit : on pourra à peine y glisser une valise ; les cadres pourront toujours y poser leur attaché-case... (C dec 97)

- Autre point critique : la sécurité : sentiment de sécurité insuffisant pour les clients potentiels qui ont essayé le prototype => ajout de 2 Airbags pour 2 KF par Mercedes, moteur bridé à 130 km/h pour problèmes tenue de route à grande vitesse (C dec 97)

- Les essais ont révélé une forte instabilité latérale des prototypes. L'un d'eux se serait même renversé lors des tests. Un problème dû semble-t-il à un centre de gravité relativement haut et accentué par la position arrière du moteur et l'étroitesse du véhicule (1,45m) ;

- Modification du système de suspension de la Smart afin d'accroître la stabilité ce qui va légèrement modifier son aspect

- Pour d'obscures raisons de sécurité, les sièges ont une forme particulière qui empêche l'inclinaison du dossier, car le volant ne se règle pas en hauteur.

Risques fournisseurs

- La Smart n'a pas forcément fait que des cadeaux aux sous-traitants de la région, provoquant un effet modeste sur l'emploi (TD oct 97)
- Certains fournisseurs sont réticents (un grand plasturgiste F a préféré renoncer à l'opération laissant la place à son concurrent D VDO)
- La responsabilité partagée ne facilite pas la conduite du projet

Plus il y a de monde plus la concertation est difficile ; chaque partenaire agit comme sous-maître d'œuvre de sa partie d'usine. Or tous n'en sont pas au même stade de développement. Chacun a ses exigences, son cahier des charges spécifique, ses habitudes, sa culture. Il est difficile d'harmoniser les actions de tout le monde. Néanmoins des standardisations sont nécessaires, par exemple dans les systèmes de manutention et d'assemblage, des concertations incontournables pour la conception des réseaux communs (électricité, téléphone, fluides, voirie) des choix de fournisseurs et de sous-traitants conjoints à opérer. D'où des lenteurs constatées dans le lancement de la construction de l'usine.

Risques liés à la distribution / commercialisation

- N. Hayek souhaitait initialement que son bébé soit commercialisé par le réseau Mercedes. Mais là encore, la firme, de Stuttgart a refusé d'assurer la distribution pour préserver son image de marque. Un temps envisagée, une alliance avec les grandes surfaces a tourné court.
- Il s'agit de trouver des entrepreneurs prêts à investir 10 millions de FF (prix comprenant l'adhésion au réseau, la constitution des stocks et la construction des locaux, qui doivent répondre à un cahier des charges très strict) chacun dans un magasin dédié à un produit hors normes.
- Degré de liberté réduit des distributeurs : de la disposition des locaux au prix (aucun rabais ne sera possible) tout a été prévu dans le moindre détail.

Risques concurrentiels

Lutte concurrentielle déjà féroce dans ce segment : à moins de 60 KF, les consommateurs ont actuellement le choix entre une quinzaine de modèles, tous des 4 places : Saxo, Ka, Twingo, ... (C dec 97)

Après le salon de Francfort, la petite voiture sème le doute chez tous les grands généralistes : faut-il ou non concevoir un rival à cette puce des villes

Barrières à la sortie

- Risque lié à l'impossibilité de reconvertir les actifs si la demande pour une voiture de cette taille n'est pas au RdV : tout est dimensionné à la taille de la S

Risques pour Mercedes

- Risque financier : siège de DB se montre confiant en maintenant, en dépit des coûts supplémentaires induits par le report du lancement, ses prévisions de résultat. Il estime en effet que ces coûts seront compensés par des développements satisfaisants dans d'autres branches

- Si le projet ne marche pas, la marque en prendra un coup, car bien que la Smart n'arborera pas l'étoile sur le capot, le lien est fait dans la tête des gens.

- La Smart pourrait choquer certains acheteurs de Mercedes (la S n'aura pas le droit de porter l'étoile mais association déjà faite par les gens) (CI, sept 96)

- L'image de Mercedes, risque d'être brouillée.

- Investissement pèse essentiellement sur les sous-traitants qui ont à gérer les variantes des modèles, la différenciation n'intervenant qu'en bout de chaîne

- Commercialisation par le biais d'un réseau à mi-chemin entre concession et franchise, entièrement nouvellement constitué, organisé en centres d'une grande légèreté qui doivent prendre en charge des tâches inhabituelles (terminer le véhicule, SAV, ...)

- Complexe industriel d'Hambach = un symbole : usine du futur, usine au cœur de l'Europe, une des opérations les plus osées de la fin de la décennie : le lancement de la S, une curieuse petite voiture de 2,5 m de longueur dont les premiers exemplaires sortent de la chaîne depuis le début du mois ;

- Pour comprimer au maximum leurs prix de revient, les dirigeants de MCC ont dû inventer un système entièrement nouveau de production et de commercialisation.

Financement / construction de l'usine

- Les partenaires assument 60 % des investissements productifs et partagent la majeure partie du risque

- Il est réclamé aux fournisseurs directs (un peu plus de 30 au total) de financer eux-mêmes la réalisation des outillages, contrairement aux usages de l'industrie de l'automobile.

Ils doivent payer un loyer à MCC et n'ont aucune chance de pouvoir rentabiliser les 1,3 MdsF (presque la moitié de l'investissement total) qu'ils ont dû investir avec d'autres clients s'ils venaient à se fâcher avec MCC.

- L'usine n'a pour l'instant pas coûté un sou à Mercedes, et pas uniquement grâce aux subventions. C'est un groupe de banques, emmenées par le CCF et la Deutsche Bank qui ont financé sa construction. L'usine sera louée à MCC, entreprise créée pour la circonstance, qui paiera un loyer mensuel à partir de la mi-1998. Au bout de 12 ans, MCC pourra racheter l'usine à un prix résiduel convenu d'avance. (la location-vente était jusque là surtout utilisée pour acheter des biens d'équipement, permettant ainsi d'investir sans immobiliser du capital. Ici c'est l'ensemble du projet industriel qui est ainsi financé : quasiment une première dans un pays développé (cf. 'le crédit-bail bouscule les frontières de l'entreprise Alternatives Economiques n°140)) (AE n°154)

- Usine ne coûte que 2,8 Mds de F, dont 1,3 à la charge des ss-traitants, contre 2,4 Mds pour la conception et 3 Mds pour le réseau et la commercialisation

- Les bâtiments satellites sont loués ? ? ? aux équipementiers et disposés en étoile autour du bâtiment central qui abrite le montage final de la voiture.

- Prise de participation de la Sofirem, filiale des Charbonnages de France dont la vocation est d'aider à la reconversion des bassins miniers, dans le capital de MCC France : au terme d'une augmentation de capital de 50 à 100 MF, la firme française détiendra 25% de MCC France, la part de Mercedes revenant à 38% (au lieu de 51%), et celle de SMH à 37% (au lieu de 49%) (n°2573)

- Pour s'installer dans cette région frappée par le chômage (13 000 chômeurs dans un rayon de 50 km), les promoteurs de la Smart ont reçu 600 MF de subventions du gouvernement français. L'ANPE de Sarreguemines centralise tous les curriculum vitae. MCC renvoie même les candidatures qu'elle reçoit en Allemagne. (EM octobre 95)

Modèle de production

- Caractère hyper-partenarial de l'organisation adoptée tant pour la phase projet que pour la phase ultérieure de production (un pas de plus dans l'intégration des fournisseurs aux processus de conception, d'industrialisation et de production) : la plupart des fournisseurs seront amenés à livrer leurs composants en juste-à-temps, et à effectuer eux-mêmes le montage sur chaîne avec ou sans l'assistance du personnel du constructeur ;

- Cette structure permet de diviser les salariés et de les priver d'une représentation collective au niveau du site ;

- L'externalisation : la plate-forme industrielle sera en fait cogérée par MCC et ses fournisseurs les plus importants. Désignés sous le nom de partenaires de système ceux-ci seront implantés non pas à la périphérie, mais directement dans l'usine. Ils auront la responsabilité des ateliers de préparation et d'assemblage des sous-ensembles majeurs : le Canadien Magma pour les châssis, le Suédois Dynamit-Nobel pour les carrosseries en plastique, l'allemand Eisenmann pour la peinture, le Belge Ymos pour les habillages intérieurs. VDO, lui aussi déjà implanté en Lorraine, réalisera les tableaux de bord. Ces fournisseurs sont déjà tous fournisseurs de Mercedes (rassurant). Avantage de la méthode : une solidarité renforcée entre partenaires industriels. Les risques sont complètement partagés, et la gestion est décentralisée au maximum. Sur 1 900 personnes employées sur le site, 700 seulement environ le seront par le constructeur, la valeur ajoutée apportée par MCC devrait se limiter à 20% contre plus de 30% habituellement.

- L'externalisation concerne aussi les transports, la gestion des stocks de petites pièces, l'expédition des véhicules terminés et le recrutement, confié à un cabinet extérieur. Même les finances et le contrôle de gestion ne sont pas suivis par des salariés de MCC, mais d'Andersen Consulting ;

- Résultat de l'externalisation à outrance : 'les coûts sont réduits de 30 à 40% par rapport à une organisation classique' selon Thad Perry, responsable du projet Smart chez Andersen Consulting ;

- Pour la sélection des fournisseurs : en plus des aptitudes traditionnelles au juste-à-temps, à l'assurance qualité, à la compétitivité et à la recherche développement, les fournisseurs doivent être créatifs. Les fournisseurs devront suivre le rythme, proposer eux-mêmes des formes et des concepts innovants, s'organiser pour changer rapidement de production, de technique, de matériaux et d'outillages, dans des conditions de coûts acceptables. Ils devront en outre réserver à MCC, pendant au moins deux ans, l'exclusivité des innovations mises au point pour la Smart.

Organisation du système productif

- Les bâtiments pourront être agrandis => la production sera toujours en mesure de réagir rapidement et de manière très flexible aux fluctuations des ventes. Les retouches se pratiqueront au centre du bâtiment, au vu et au su de tous => on espère ainsi sensibiliser les fabricants sur les problèmes de qualité susceptibles d'être rencontrés au montage ;

- Très forte réactivité des intervenants ;

- Dispersion des sites palliée par l'organisation de réunions hebdomadaires de coordination entre responsables de spécialités ;

- Les intervenants ont la capacité de consulter en permanence la totalité des plans, d'en éditer des extraits, de noter leurs remarques et de transmettre celles-ci par la messagerie (Lotus Notes) ;

Effectif total : 1 200 employés dont 800 opérateurs en chaîne de montage ;

Innovations technologiques et process

- Ingénierie simultanée (choisir et adapter les méthodes de production, donc la configuration de l'usine, en même temps que l'on conçoit le véhicule. Avantage : réduction des coûts et des délais de développement) prise en considération dès la conception des conditions possibles de l'utilisation de la voiture : facteur d'économie en exploitation ;

- Process industriel visant essentiellement à réduire les coûts de fabrication et à introduire une grande souplesse d'adaptation - tps d'assemblage = environ 4,5 heures contre 13 pour une Citroën Saxo - le temps de production est de 7 heures ;

- Techniques de travail de groupes de 6 à 7 salariés avec à leur tête un team coach, primus inter pares désigné par la direction. Il gagne 1 000 F de plus que ses camarades, mais effectue les mêmes tâches qu'eux. Le groupe gère de façon autonome les absences, les retards (on ne pointe pas chez MCC), la répartition des membres du groupe aux différents postes de travail, les réapprovisionnements, le contrôle de qualité... Une partie significative de la rémunération (12%) est liée à la capacité du groupe à atteindre des objectifs fixés en matière de délais, de qualité et de budget. Mais il ne s'agit pas d'une autogestion : les véhicules circulent toujours sur une chaîne dont la vitesse est fixée par la direction de l'usine et les tâches répétitives sont toujours divisées en éléments de courte durée, 1,7 min. par opération, dont le contenu est strictement défini (en fait le groupe est plus dur vis-à-vis. De ses membres que la hiérarchie).

Une voiture produite et montée de manière écologique

- Matériaux recyclables ;

- Procédés technologiques dans l'usine notamment pour le chauffage et la ventilation, permettant d'une part de minimiser les déchets et émanations nocives et d'autre part d'obtenir une consommation parcimonieuse des MP utilisées ;

- Techniques d'assemblage permettant le démontage rapide en cas de nécessité

- A partir d'une base commune, constituée par la coque en acier, les groupes motopropulseurs et l'ensemble des équipements techniques et aménagements standards, la différenciation des modèles s'opérera principalement par des modifications de design ;

- L'art et la manière de changer de décor à relativement peu de frais : les supports du design n'excéderont pas 10% de la valeur totale du véhicule => gamme bien fournie ;

Commercialisation / Distribution

- Commercialisation : un démarrage tout en douceur : première gamme limitée : 2 motorisations essence et 4 teintes de carrosserie, 2 couleurs de caisse ;

- Volonté de ne pas jouer l'innovation à tout prix : si la voiture est révolutionnaire, l'usine reste proche de ce qui se fait ailleurs, même si elle prend en compte les dernières tendances en matière de management industriel ;

- Recalement à la baisse des budgets en raison des incertitudes du projet : capacité du site = 200 000 unités, mais objectifs pour premières années ramenés de 140 à 100 000 unités.

- Structure commerciale : 6 bureaux régionaux implantés en Belgique, France, Italie, Allemagne, Suisse, et Autriche, et ayant pour mission de constituer un réseau de distribution à l'échelon de l'Europe occidentale - recherche d'investisseurs par petites annonces, puis bouche à oreille ;

- Les centres S : la mécanique devient un spectacle : transposition à l'auto de la méthode du père de la Swatch

- Réseau spécifique de franchisés implantés dans les grandes agglomérations, au voisinage des centres commerciaux : les 104 centres du réseau local européen sont liés à MCC par des accords de type franchise : les investisseurs s'engagent à respecter les normes strictes d'architecture ou de méthodes de vente, et à verser 1% de leur CA sous forme de royalties. La formule attire des pros de la vente qui ne viennent pas de l'automobile (1 investisseur sur 5), comme des anciens de MacDonald's ou de Rank Xerox. Elle a également convaincu Haywood Hyman, l'un des partenaires de Saturn, le très rentable réseau de GM aux US, dont s'inspire la distribution de Smart. 'Nous avons été conquis car, même si la mise de départ est élevée, les coûts de fonctionnement sont faibles et maîtrisés' explique Catherine Balazot, directeur général de Hyman France

- Rôle des antennes de distribution “ Centres Smart ”, déterminant dans le dispositif : 1 centaine, 16 en France ; 27 Smart exposées en permanence dans une tour de stockage vitrée, comme showroom et bureaux de vente, dans un bâtiment rond qui surplombera l’atelier d’entretien ;
- Centres S devront terminer le véhicule en installant options ;
- Pièces détachées approvisionnées 1 fois par mois au moyen de conteneurs spéciaux, système piloté par TNT ayant but de maîtriser globalement la rotation des stocks et d’ajuster avec précision les commandes aux fournisseurs ;
- La construction d’un centre Smart coûte selon sa taille de 3,8 à 13,5 MF. Mais les frais de gestion sont largement inférieurs à ceux d’un réseau traditionnel : il y a par exemple deux fois moins de vendeurs et 5 à 11 fois moins de pièces détachées. ‘A terme la rentabilité nette des centres français devrait se situer entre 2,5 et 4% contre 1,5% en moyenne pour les concessions classiques’ explique Dragisa Damnjanovic. A condition que les voitures se vendent ; pour atteindre le point mort, les plus gros centres devront écouler 72 véhicules par mois ;
- Production de 150 000 à 200 000 unités par an (650 à 900 véhicules par jour)
- L’innovation principale tient dans le fait que les centres seront mis en réseau et dialogueront avec l’usine à laquelle ils passeront leurs commandes en temps réels, tandis que Bienne s’occupera de la gestion et de la facturation. Ainsi les stocks ne représenteront que 4 % des volumes de ventes annuelles prévisionnelles : “ les livraisons s’effectueront deux fois par semaine, le délai sera abaissé à 17 jours en phase de démarrage, puis à 10 jours, l’objectif à terme étant de 7 jours ” (Internet)
- Autre innovation, ces centres ne seront pas des concessions en bonne et due forme mais des “ boutiques automobiles ” à la fois d’animation et d’exposition. Dessinés par le cabinet d’architectes californien Kauffmann et Theilig, ces centres revendiquent une identité forte et une image immédiatement reconnaissables même de loin. Ainsi, les voitures seront stockées en hauteur dans une tour transparente de 15 m de hauteur, éclairée la nuit
- En ce qui concerne l’approche commerciale, le concept est proche de la franchise. Le problème c’est qu’elle est illégale dans le commerce automobile en Europe. Aussi MCC a dû demander à la CE une dérogation qu’elle a obtenue en janvier 1996.
- Pour l’investisseur, le ticket d’entrée oscille entre 6 et 10 MF selon le schéma prévisionnel de MCC, la marge opérationnelle moyenne de chaque centre deviendrait au bout de 2 ans d’exploitation , puis oscillerait entre 3 et 5 % au bout de huit ans contre à peine 1 % auj. Dans le réseau de distribution traditionnel.

www.mawarid.ma

- Directeurs de centres en cours de recrutement : MCC joue le rôle de conseils auprès des investisseurs sur rémunération par exemple (50 % F - 50 % V) - les directeurs devront animer une équipe réduite, le principe étant d'alléger le plus possible les centres => les salariés feront 2 à 3 métiers différents en même temps. Les centres seront ainsi dotés d'un outil informatique de suivi commercial innovant, performant et optimisant la fidélisation de la clientèle, d'une borne interactive permettant aux visiteurs de se renseigner et de déposer leurs coordonnées (OC ???)

Marketing / Communication

www.mawarid.ma

- Campagnes de marketing direct
- MCC prévoit d'installer des bornes interactives dans les aéroports, les gares TGV, les centres commerciaux et rêve de signer des partenariats avec de grands magasins parisiens pour y installer des bornes ou corners Smart. Au bout du compte, cette organisation inédite doit permettre à MCC d'économiser entre 20 et 25 % du budget de distribution classique.

Avantages pour Mercedes

www.mawarid.ma

- La Smart rajeunit son image (EM n°33)
- Elle lui permet de tester, grandeur nature, une nouvelle manière de produire et de vendre, pour un prix nettement moins élevé que les 14 Mds F investis par Renault dans la Mégane (EM n°33)
- Elle lui permet d'élargir sa clientèle : Mercedes s'efforce, tout en restant dans le haut de gamme, de différencier son offre afin de couvrir d'autres segments de demande que les seules berlines cossues pour patrons de PME et cadres arrivés (AE n°154)